

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:10:02
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.07. Методы принятия управленческих решений
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026
Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Баранник Юрий Григорьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Управление персоналом и экономики труда

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд.наук гос.упр., заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.07. Методы принятия управленческих решений одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02.07. Методы принятия управленческих решений обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.2	Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства	<i>ОПК-1.2. 3-8 Знает</i> как корректно формулировать профессиональные задачи при принятии управленческих решений, используя понятийный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий и положения российского законодательства <i>ОПК-1.2. У-8 Умеет</i> при принятии управленческих решений корректно формулировать профессиональные задачи, применяя понятийный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, а также положения российского законодательства.
	ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для	ОПК-2.1	Эффективно использует поиск и корректно осуществляет	<i>ОПК-2.1 3-5 Знает</i> эффективные методы поиска и корректного анализа литературы, нормативных и правовых

		решения задач в сфере управления персоналом		анализ литературы, нормативных и правовых документов для решения задач в сфере управления персоналом	документов для решения управленческих задач в сфере управления персоналом. <i>ОПК-2.1. У-5 Умеет</i> находить и анализировать литературу, нормативные и правовые документы, необходимые для принятия обоснованных управленческих решений в сфере управления персоналом.
	ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.2	Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды	<i>ОПК-3.2. 3-5 Знает</i> способы прогнозирования и анализа ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений, принимая во внимание их социальную значимость и специфику реализации в условиях нестабильной и динамической среды <i>ОПК-3.2. У-5 Умеет</i> оценивать ожидаемые результаты и последствия организационно-управленческих решений, учитывая их социальную значимость и особенности реализации в сложной и динамической среде
В/02.6. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, 07.003 «СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ», утв. приказом Министерства труда	ПК-1	Способен управлять процессами поиска, подбора и отбора персонала	ПК-1.6	Оценивает соответствие кандидатов требованиям вакантной должности и иным требованиям организации	<i>ПК-1.6. 3-8 Знает</i> тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты <i>ПК-1.6. 3-11 Знает</i>

и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 г. № 109н.					основы психологии и социологии труда <i>ПК-1.6. 3-16 Знает</i> основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации в области ведения документации по персоналу <i>ПК-1.6. У-1 Умеет</i> определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
---	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 83 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 36 ак.час на лекции и 36 ак.час на практические занятия. 43 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.02.07. Методы принятия управленческих решений на 4-м семестре -2-го курса после изучения дисциплин:

- Основы менеджмента
- Управление человеческими ресурсами.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак. час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат. тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Понятие, значение и функции управленческого решения	11	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	Доклад, Тестирование	

Тема2.	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	11	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	Тестирование, Контрольное задание
Тема3.	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения.	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема4.	Основные этапы процесса принятия	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание

	управленческ ого решения														
Тема 5.	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческ ого решения	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6.	Методы и модели, используемы е при принятии управленческ ого решения	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 7	Власть и организац ио нная иерархия при разработке и принятии управленческ ого решения	13	4			4								5	Устный опрос
Тема 8	Организация и контроль выполнения	13	4			4								5	Устный опрос Тестирование

	управленческ ого решения													
Тема 9	Оценка эффективнос ти и качества управленческ ого решения		4			4							5	Устный опрос
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	экзамен
Итого		144	36	0	0	36	0	0	2	9	0	18	43	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3. Содержание дисциплины

Р.1. Основы принятия управленческих решений

Т.1. Понятие, значение и функции управленческого решения.

Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

Т.2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения. Условия и факторы качества

управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

Р.2. Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения

Т.1. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

Т.2. Основные этапы процесса принятия управленческого решения

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации

процесса согласования и утверждения управленческого решения. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях. Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Р.3. Факторы принятия управленческого решения.

Т.1. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения

Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.

Т.2. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

Р.4. Обоснованность и достоверность принятия управленческих решений.

Т.1. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения.

Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

Т.2. Организация и контроль выполнения управленческого решения

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

Т.3. Оценка эффективности и качества управленческого решения

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.0.02.07. Методы принятия управленческих решений входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.07 Методы принятия управленческих решений используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1 это обобщение информации об отдельных составляющих объекта управления:

- а) синтез
- б) анализ
- в) изыскание
- г) исследование

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

В качестве основных финансовых методов выступают:

Сущность управления предприятием:

- а) творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии
- б) объективно возникающий вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет практический или теоретический интерес
- в) основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности

продукции и организации на рынке, формирования организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений на предприятии
г) сведения об объекте управления, явлениях внешней среды, их параметрах, свойствах и состоянии на конкретный момент времени

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Определите последовательность шагов при принятии решений:

- а) определение проблемы;
- б) идентификация альтернативных решений;
- в) формирование цели и задачи;
- г) сопоставление альтернативных решений с поставленными целями;
- д) выбор одного из решений.

Контрольные задания.

Задача 1. Принятие альтернативных решений. Один из государственных подшипниковых заводов столкнулся с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития. Аналитиками рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования завода при сохранении традиционных технологий производства. Второй – в достаточно кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата и одновременно резкое сокращение занятости работающих на заводе специалистов.

Проблема: оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии подшипникового завода.

Вопросы: Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемых к ним требованиям

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1 Характеристика системного анализа по наиболее качественному изучению процесса:

- а) система показателей финансово-хозяйственной деятельности, технические,
- б) психологические вопросы
- в) количественная
- г) всестороннее

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

2 Функция тактических решений по предметности:

- а) определение целей и средств их достижения
- б) средняя
- в) экономическая и социальная эффективность реализации
- г) высшая

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

3 Сущность управления предприятием:

- а) творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии
- б) объективно возникающий вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет практический или теоретический интерес
- в) основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке, формирования организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений на предприятии
- г) сведения об объекте управления, явлениях внешней среды, их параметрах, свойствах и состоянии на конкретный момент времени

Контрольные задания

Задача 1. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации: 1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов. 2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок. 3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).

Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1 Управление по признаку ответственности за будущее осуществляется

а) по причинам возникновения

- б) по периодам действия
- в) по уровню субъекта (социальной организации)
- г) по содержанию

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1 Управление по признаку ответственности за будущее осуществляется

- а) по причинам возникновения
- б) по периодам действия
- в) по уровню субъекта (социальной организации)
- г) по содержанию.

Объективными экономическими условиями грамотного принятия решений являются:

- а) владение набором методов перевода предприятия из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития
- б) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства
- в) знание реальных тенденций развития предприятия
- г) определение задач, вытекающих из целей развития экономики страны для предприятия.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Объективными экономическими условиями грамотного принятия решений являются:

- а) владение набором методов перевода предприятия из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития
- б) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства
- в) знание реальных тенденций развития предприятия

г) определение задач, вытекающих из целей развития экономики страны для предприятия.

Контрольные задания

Задача 1. Проведите классификацию приведенных ниже управленческих решений: 1. Провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни. 2. Замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе №2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию. 3. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» - на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами. 4. Установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой закупке свыше 1000 м и 5% - при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10000 м. 5. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1 Цель применения игровых моделей при матричном методе принятия решений по работе предприятия заключается в ...

- а) выборе рационального места расположения предприятия
- б) выборе рациональных методов планирования
- в) выборе рациональной структуры предприятия
- г) выборе рациональной стратегии в конкурентной борьбе

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1 Основные принципы успешного решения:

- а) формулировка проблем, разработка и выбор решения должны концентрироваться на том уровне, где для этого имеется необходимая информация;
- б) технология разработки должна включать использование количественных и качественных методов подготовки решений;
- в) использование комплексной оценки эффективности каждого из вариантов решения
- г) решения проблем должны быть сориентированы на позитивные конечные результаты, как в интересах организации, так и потребителей

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Преимущества матричного управления:

- а) сокращение сроков разработки решений
- б) успешное решение проблемы в условиях неопределённости
- в) возможность выполнения обратной операции
- г) применение более совершенной технологии расчета в сравнении с иными методами

Контрольные задания

Задача . Предприниматель собирается открыть спортивный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Он также собирается пригласить маркетолога для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его продукции. Из исследования видно, будут ли результаты анализа благоприятными или неблагоприятными. Если предприниматель открывает большой магазин, то будет зарабатывать 1200000 руб., если рынок благоприятный, но будет нести потери 500000 руб., если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить 200000 руб., прибыли при благоприятном рынке и 50000 руб. потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50/50, что рынок будет благоприятным. Маркетолог назначил цену 20000 руб. за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность 0.7 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность 0.9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только 0.12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятны. Как следует поступить предпринимателю?

Тема 5. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Непротиворечивость это требование, предъявляемое к ...

- а) свойству матричной модели
- б) проблеме
- в) информации
- г) ситуации.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1 Управленческое решение как явление предстает в виде:

- а) приказа, распоряжения
- б) плана мероприятий
- в) разработки и утверждения решения
- г) поиска и анализа информации.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что:

- а) для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив
- б) оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
- в) каждое решение имеет реальную стоимость
- г) для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами
- д) необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации

Контрольные задания

Задача. «Разработка фокус-группы». Необходимо придумать проблему, которую Вы должны решить с помощью проведения фокус-группы (например, нужны идеи для разработки нового товара). Можно работать парами. Фокус-группы проводятся на практическом занятии. Респондентами фокус-группы являются одноклассники (целевая аудитория фокус группы). Разработка фокус-группы включает в себя: 1. Определение темы фокус-группы (связана с проблемой); 2. Подготовить вопросы. Нужно подготовить такое количество вопросов, которое будет достаточным, чтобы можно было получить информацию по решаемой проблеме. 3. На занятии один из организаторов становится модератором, другой снимает на видео, как проходит фокус-группа. По завершении необходимо проанализировать, сделать выводы и предложения. Представить в виде отчета.

Тема 6. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Инструменты экспертного метода оценки рисков –

- а) анализ мнений опытных менеджеров;
- б) интуиция;
- в) ориентация на прошлый опыт;
- г) анализ статистической информации.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Вопросы стратегии управления риском в организациях - это:

- а) определение возможных видов рисков;
- б) совершенствование мотивационного механизма;
- в) обоснование предельных сумм убытков от рисков;
- г) выбор методов, инструментов управления рисками.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

1 Правовая сущность управленческого решения состоит в том, что:

- а) необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации
- б) для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами
- в) каждое решение имеет реальную стоимость
- г) оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
- д) для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив.

Контрольные задания

Задача. Оцените эффективность принятия в штат организации менеджера по продажам, если единовременные затраты составили 61200руб., текущие затраты - 562500 руб. Ожидается, что в результате работы менеджера по продажам годовой товарооборот увеличится на 12,9% (товарооборот в текущем году составил 12136789 руб.)

Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Стадии реализации решения - это:

- а) анализ состояния организации;
- б) контроль выполнения решения;
- в) выявление мнения работников о решении;
- г) разработка плана реализации решения.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1 Цель управления рисками - это:

- а) повышение конкурентоспособности организации;
- б) снижение размера возможных потерь;
- в) расширение связей с поставщиками;
- г) компенсация возможного ущерба.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

1. Процедуры стадии разработки плана реализации решения - это:

- а) выявление причин отклонений в ходе реализации;
- б) определение необходимого объема ресурсов;
- в) внесение изменений в программу реализации решения;
- г) определение количества исполнителей решения.

Контрольные задания

Задача. Определите экономическую эффективность рекламной кампании (эффект – дополнительный товарооборот), если до проведения рекламных мероприятий среднесуточный товарооборот был равен 9575600 руб., а после рекламы он составил 220%. Расходы на рекламу составили 725000руб. Рекламный и послерекламный период составил 10 дней.

Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Критерий эффективности решения - это:

- а) состав источников финансовых ресурсов;
- б) степень достижения цели;
- в) количество участников разработки решения;
- г) механизм организации выполнения решения.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Процедуры стадии контроля - это:

- а) внесение изменений в программу реализации решения;
- б) мониторинг параметров ситуации;
- в) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;
- г) личное распоряительство.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

1. Факторы эффективности решений - это:

- а) квалификация разработчиков решения;

- б) реальность решений;
- в) мотивация исполнителей;
- г) четкость формулировки решения.

Контрольные задания

Задача . Определите экономическую эффективность рекламы (эффект – дополнительный товарооборот), если до проведения рекламных мероприятий среднедневной товарооборот был равен 7655000 руб., а после рекламы он увеличится на 40%. Расходы на рекламу составили 460500руб. Рекламный и послерекламный период составил 15 дней.

Тема 9. Оценка эффективности и качества управленческого решения.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1 Факторы эффективности решений - это:

- а) способ фиксации решения;
- б) форма принятия решения;
- в) сфера воздействия решения;
- г) ответственность руководителей за результаты решения.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Возможные причины низкой эффективности решений - это:

- а) невысокое качество принятого решения;
- б) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- в) стандартность решения;
- г) формализованность решения.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

1. Направление повышения эффективности решения - это:

- а) сокращение сроков реализации;
- б) расширение использования экспертных методов разработки;
- в) повышение результативности выполнения решений;
- г) снижение ресурсоемкости решений.

Контрольные задания

Задача . Вы узнали, что конкурент разработал новый гостиничный продукт, который безусловно будет пользоваться спросом на рынке в предстоящем сезоне. Конкурент устраивает презентацию этого продукта в узком кругу для работников своей гостиничной цепи на обучающем семинаре. Вы можете отправить на этот семинар «своего» человека. Вопросы: 1.Обоснуйте,на какие составляющие нового туристического продукта, предлагаемого конкурентом, в первую очередь необходимо обращать внимания. 2.Обоснуйте, в чем заключаются базовые конкурентные преимущества в сфере гостиничного продукта и гостиничных услуг в гостиничном бизнесе

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Тема 1.

Доклад:

Подготовка докладов Методы принятия управленческих решений.

- 1. Управленческие решения (УР) и организация их выполнения.
- 2. Организация контроля за исполнением УР: виды, сущность и эффективность.
- 3. Роль руководителя и делегирование полномочий при принятии УР.
- 4. УР как организационный процесс.
- 5. Оценка эффективности и качества УР.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков

исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между

		частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемых к ним требованиям

Опрос:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».

2. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Что понимается под термином «решение»</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) принятие плана</p> <p>б) выполнение задачи</p>		
2.	<p>Что означает проблема?.</p> <p>Варианты ответов:</p>		

	<p>а) невозможность выполнения задачи</p> <p>б) соответствующая ситуация</p>		
--	--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1 Характеристика системного анализа по наиболее качественному изучению процесса:

- а) система показателей финансово-хозяйственной деятельности, технические,
- б) психологические вопросы
- в) количественная
- г) всестороннее

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

2 Функция тактических решений по предметности:

- а) определение целей и средств их достижения
- б) средняя
- в) экономическая и социальная эффективность реализации
- г) высшая

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

3 Сущность управления предприятием:

а) творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии

б) объективно возникающий вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет практический или теоретический интерес

в) основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке, формирования организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений на предприятии

г) сведения об объекте управления, явлениях внешней среды, их параметрах, свойствах и состоянии на конкретный момент времени

Контрольное задание

Контрольные задания

Задача 1. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации: 1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов. 2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок. 3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).

Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения.

Опрос:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Поясните свойство осознанности управленческих решений.

2. Объясните требование законности, предъявляемое к управленческим решениям.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что понимается под термином решение задачи? Варианты ответов: а) выбранный вариант б) выполнение плана		
2.	Управленческое решение- это Варианты ответов: а) приказ персоналу б) результат творческого процесса		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тестовые задания:

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

- 1 Управление по признаку ответственности за будущее осуществляется
- а) по причинам возникновения
 - б) по периодам действия
 - в) по уровню субъекта (социальной организации)
 - г) по содержанию

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

- 1 Управление по признаку ответственности за будущее осуществляется
- а) по причинам возникновения
 - б) по периодам действия
 - в) по уровню субъекта (социальной организации)
 - г) по содержанию.

Объективными экономическими условиями грамотного принятия решений являются:

- а) владение набором методов перевода предприятия из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития
- б) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства
- в) знание реальных тенденций развития предприятия
- г) определение задач, вытекающих из целей развития экономики страны для предприятия.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Объективными экономическими условиями грамотного принятия решений являются:

- а) владение набором методов перевода предприятия из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития

- б) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства
- в) знание реальных тенденций развития предприятия
- г) определение задач, вытекающих из целей развития экономики страны для предприятия.

Контрольные задания

Задача 1. Проведите классификацию приведенных ниже управленческих решений: 1. Провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни. 2. Замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе №2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию. 3. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» - на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами. 4. Установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой закупке свыше 1000 м и 5% - при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10000 м. 5. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

Тема 4 Основные этапы процесса принятия управленческого решения

Опрос:

- 1. Задания открытого типа.
- 1.1. Вопросы открытого типа.

1.Объясните требование научной обоснованности, предъявляемое к управленческим решениям.

2. Объясните требование экономичности, предъявляемое к управленческим решениям.

- 2. Задания комбинированного типа:

- 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
--------	--------------------	------------------	--

1.	По каким признакам группируются управленческие решения? Варианты ответов: а) по иерархии б) по значимости		
2.	Какие решения могут быть по объекту управления? Варианты ответов а) индивидуальные б) групповые		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1 Цель применения игровых моделей при матричном методе принятия решений по работе предприятия заключается в ...

- а) выборе рационального места расположения предприятия
- б) выборе рациональных методов планирования
- в) выборе рациональной структуры предприятия
- г) выборе рациональной стратегии в конкурентной борьбе

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1 Основные принципы успешного решения:

- а) формулировка проблем, разработка и выбор решения должны концентрироваться на том уровне, где для этого имеется необходимая информация;
- б) технология разработки должна включать использование количественных и качественных методов подготовки решений;
- в) использование комплексной оценки эффективности каждого из вариантов решения
- г) решения проблем должны быть сориентированы на позитивные конечные результаты, как в интересах организации, так и потребителей

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Преимущества матричного управления:

- а) сокращение сроков разработки решений
- б) успешное решение проблемы в условиях неопределённости
- в) возможность выполнения обратной операции
- г) применение более совершенной технологии расчета в сравнении с иными методами

Контрольные задания

Задача . Предприниматель собирается открыть спортивный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Он также собирается пригласить маркетолога для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его продукции. Из исследования видно, будут ли результаты анализа благоприятными или неблагоприятными. Если предприниматель открывает большой магазин, то будет зарабатывать 1200000 руб., если рынок благоприятный, но будет нести потери 500000 руб., если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить 200000 руб., прибыли при благоприятном рынке и 50000 руб. потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50/50, что рынок будет благоприятным. Маркетолог назначил цену 20000 руб. за маркетинговое исследование. Он

оценил, что существует вероятность 0.7 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность 0.9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только 0.12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятны. Как следует поступить предпринимателю?

Тема 5 Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения

Опрос:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Определите экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.

2. Назовите классификационные признаки управленческих решений

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие решения бывают по продолжительности? Варианты ответов: а) единовременные б) различные		
2.	Структура решений по неопределенности:? Варианты ответов: а) выполнимые б) не выполнимые		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Непротиворечивость это требование, предъявляемое к ...

- а) свойству матричной модели
- б) проблеме
- в) информации
- г) ситуации.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Управленческое решение как явление предстает в виде:

- а) приказа, распоряжения
- б) плана мероприятий
- в) разработки и утверждения решения
- г) поиска и анализа информации.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что:

- а) для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив
- б) оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
- в) каждое решение имеет реальную стоимость
- г) для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами
- д) необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации

Контрольные задания

Задача. «Разработка фокус-группы». Необходимо придумать проблему, которую Вы должны решить с помощью проведения фокус-группы (например, нужны идеи для разработки нового товара). Можно работать парами. Фокус-группы проводятся на практическом занятии. Респондентами фокус-группы являются одnogруппники (целевая аудитория фокус группы). Разработка фокус-группы включает в себя: 1. Определение темы фокус-группы (связана с проблемой); 2. Подготовить вопросы. Нужно подготовить такое количество вопросов, которое будет достаточным, чтобы можно было получить информацию по решаемой проблеме. 3. На занятии один из организаторов становится модератором, другой снимает на видео, как проходит фокус-группа. По завершении необходимо проанализировать, сделать выводы и предложения. Представить в виде отчета.

Тема 6. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.

Опрос:

1. Задания открытого типа.
 - 1.1. Вопросы открытого типа.
 1. Поясните свойство осознанности управленческих решений.
 2. Объясните требование законности, предъявляемое к управленческим решениям.
2. Задания комбинированного типа:
 - 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
--------	--------------------	------------------	--

1.	<p>Решения на этапах процесса управления получают название исходя из наименования общей функции управления. Каждая из перечисленных общих функций управления входит в состав конкретного направления, по которому разрабатываются и реализуются решения</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) направления решений</p> <p>б) значимости решения</p>		
2.	<p>Требования предъявляемые к решениям?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) понятливость</p> <p>б) научная обоснованность</p>		

3. Задания закрытого типа.
3.1. Тестовые задания

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Инструменты экспертного метода оценки рисков –
- а) анализ мнений опытных менеджеров;
 - б) интуиция;
 - в) ориентация на прошлый опыт;
 - г) анализ статистической информации.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Вопросы стратегии управления риском в организациях - это:
- а) определение возможных видов рисков;
 - б) совершенствование мотивационного механизма;
 - в) обоснование предельных сумм убытков от рисков;
 - г) выбор методов, инструментов управления рисками.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

- 1 Правовая сущность управленческого решения состоит в том, что:
- а) необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации
 - б) для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами
 - в) каждое решение имеет реальную стоимость
 - г) оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
 - д) для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив.

Контрольные задания

Задача. Оцените эффективность принятия в штат организации менеджера по продажам, если единовременные затраты составили 61200руб., текущие

затраты - 562500 руб. Ожидается, что в результате работы менеджера по продажам годовой товарооборот увеличится на 12,9% (товарооборот в текущем году составил 12136789 руб.)

Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения

Опрос:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от источника воздействия?

2. Как называются лица, разрабатывающие управленческие решения?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Следует ли руководствоваться Законодательством при принятии решений? Варианты ответов: а) следует б) нет		
2.	В современной теории в совокупности методов принятия решений сочетаются не только чисто научные, но и такие подходы, которые характеризуют искусство принятия		

	<p>решений. Какие подходы характеризуют искусство принятия решений?</p> <p>·</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) в зависимости от личности</p> <p>б) нормативные, деструктивные</p>		
--	--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Стадии реализации решения - это:

- а) анализ состояния организации;
- б) контроль выполнения решения;
- в) выявление мнения работников о решении;
- г) разработка плана реализации решения.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1 Цель управления рисками - это:

- а) повышение конкурентоспособности организации;
- б) снижение размера возможных потерь;
- в) расширение связей с поставщиками;
- г) компенсация возможного ущерба.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

1. Процедуры стадии разработки плана реализации решения - это:

- а) выявление причин отклонений в ходе реализации;
- б) определение необходимого объема ресурсов;
- в) внесение изменений в программу реализации решения;
- г) определение количества исполнителей решения.

Контрольные задания

Задача. Определите экономическую эффективность рекламной кампании (эффект – дополнительный товарооборот), если до проведения рекламных мероприятий среднесуточный товарооборот был равен 9575600 руб., а после рекламы он составил 220%. Расходы на рекламу составили 725000руб. Рекламный и послерекламный период составил 10 дней.

Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения

Опрос:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. В чем заключаются преимущества современных методов анализа внешней среды.

2. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Следует ли руководствоваться		

	<p>Законодательством при принятии решений?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) следует</p> <p>б) нет</p>		
2.	<p>В современной теории в совокупности методов принятия решений сочетаются не только чисто научные, но и такие подходы, которые характеризуют искусство принятия решений. Какие подходы характеризуют искусство принятия решений?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) в зависимости от личности</p> <p>б) нормативные, деструктивные</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Критерий эффективности решения - это:

- а) состав источников финансовых ресурсов;
- б) степень достижения цели;
- в) количество участников разработки решения;
- г) механизм организации выполнения решения.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1 Процедуры стадии контроля - это:

- а) внесение изменений в программу реализации решения;
- б) мониторинг параметров ситуации;
- в) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;
- г) личное распоряительство.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

1. Факторы эффективности решений - это:

- а) квалификация разработчиков решения;
- б) реальность решений;
- в) мотивация исполнителей;
- г) четкость формулировки решения.

Контрольные задания

Задача . Определите экономическую эффективность рекламы (эффект – дополнительный товарооборот), если до проведения рекламных мероприятий среднедневной товарооборот был равен 7655000 руб., а после рекламы он увеличится на 40%. Расходы на рекламу составили 460500руб. Рекламный и послерекламный период составил 15 дней.

Тема 9. Оценка эффективности и качества управленческого решения.

Опрос:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Перечислите методы, используемые для определения альтернатив, дайте им краткую характеристику.

2. Назовите методы экспертных оценок

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Значение рациональности в выборе решения.. Варианты ответов: а) ведет к торможению развития б) эффективно		
2.	Какое значение играет выбор принятия решения? Варианты ответов: а) не имеет значения б) результативен		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1 Факторы эффективности решений - это:

- а) способ фиксации решения;
- б) форма принятия решения;
- в) сфера воздействия решения;
- г) ответственность руководителей за результаты решения.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Возможные причины низкой эффективности решений - это:

- а) невысокое качество принятого решения;
- б) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- в) стандартность решения;
- г) формализованность решения.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

1. Направление повышения эффективности решения - это:

- а) сокращение сроков реализации;
- б) расширение использования экспертных методов разработки;
- в) повышение результативности выполнения решений;
- г) снижение ресурсоемкости решений.

Контрольные задания

Задача . Вы узнали, что конкурент разработал новый гостиничный продукт, который безусловно будет пользоваться спросом на рынке в предстоящем сезоне. Конкурент устраивает презентацию этого продукта в узком кругу для работников своей гостиничной цепи на обучающем семинаре. Вы можете отправить на этот семинар «своего» человека. Вопросы: 1.Обоснуйте,на какие составляющие нового туристического продукта, предлагаемого конкурентом, в первую очередь необходимо обращать внимания.

2.Обоснуйте, в чем заключаются базовые конкурентные преимущества в сфере гостиничного продукта и гостиничных услуг в гостиничном бизнесе

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (оценка) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы,	0-19

незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо

запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная

продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013.
2. Балдин К.В. Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К°, 2012.
3. Бережная Е.В., Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

4. Бусов В.И. Управленческие решения: учеб. для бак.: Допущено Мин. обр. / В.И. Бусов. - М.: Юрайт, 2013.

8.2. Дополнительная литература

5. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учеб. пособие / О.М. Горелик. - 2-е изд., стер. – М.: КноРус, 2011.

6. Дементьева А.Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

7. Дорогов В.Г. Введение в методы и алгоритмы принятия решений: Учебное пособие / В.Г. Дорогов Я.О. Теплова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012.

8. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов / А. Т. Зуб. - М.: ФОРУМ, 2010.

9. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Плотникова Е.Н. Разработка управленческих решений. М.: КноРус, 2014.

10. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

11. Козлов В. Н. Системный анализ, оптимизация и принятие решений: учеб. пособие / В. Н. Козлов ; С.-Петербург. гос. политехн. ун-т. - М.: Проспект, 2014.

12. Литвак Б.Г. Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012.

13. Мендель А.В. Модели принятия решений: учеб. пособие / А.В. Мендель - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

14. Михайлов Я.В. Управленческое решение. Пособие для управленцев-практиков // Я.В. Михайлов. - Москва: Экономика, 2011.

15. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений : учеб. для вузов по направлению "Организация и управление наукоемкими производствами" специальности "Менеджмент высоких технологий" / А.И. Орлов. - М.: КноРус, 2013.

16. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учеб. пособие / А.П. Панфилова. - 3-е изд. - М.: Флинта, 2012.

17. Ременников В.Б. Управленческие решения: учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

18. Строева Е.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.

19. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. - М.: Издательство Юрайт, 2013.

20. Трофимов Л.А., Трофимова В.В. Методы принятия управленческих решений. Учебник. - М.: Издательство Юрайт, 2013.

21. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учеб. для студентов вузов / Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010.

22. Фирсова И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А. Фирсов, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. - М.: Издательство Юрайт, 2013.

23. Чудновская С.Н. Управленческие решения. Издательство ТюмГУ, 2010.

24. Шеметов П.В., Радионов В.В., Никифорова Л.Е., Петухова С.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учеб. пособие по спец. "Менеджмент орг." / П. В. Шеметов [и др.]. - 4-е изд., стер. - М.: Издательство «Омега-Л», 2014.

25. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В. С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2025). - Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.02.2025). - Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

• Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

• Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть

• Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

• Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

• Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам

• Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов

• Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям

• КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ

• Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала

• Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система

- Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям

- **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.
- **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).
- **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.
- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).
- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).
- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):
 - *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).
- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- **Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»** – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по

трудовым спорам.
Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.

- **Справочно-правовая система «Гарант»** – альтернативный источник правовой информации.

Режим доступа: <http://www.garant.ru>

- **Официальный интернет-портал правовой информации** (правовой портал) – официальное опубликование законов.

Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>

- **Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России)** – для изучения требований к должностям.

Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru>

- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС)** – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).

- **Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google)** – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов (в рамках тем 1.5 и 2.1).

Доступ к сети Интернет

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).

